

# **LIDERAR EL CAMBIO: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

**José Luis Bernal Agudo**  
**Departamento Ciencias de la Educación**  
**Universidad de Zaragoza**  
[\*jbernal@posta.unizar.es\*](mailto:jbernal@posta.unizar.es)

**Este artículo ha sido publicado en el Anuario de Educación (2001) del  
Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza y es el  
resumen de una investigación, becada por el CIDE en el marco del Concurso Nacional  
de Ayudas a la Investigación Educativa 1997.**

Los estudios sobre liderazgo no constituyen una novedad en Europa y EEUU, ya que en los últimos 60 años contamos con investigaciones consistentes sobre el tema en diferentes ámbitos, tanto en el marco de las organizaciones comerciales y económicas como en las empresas de servicios, ya sean del ámbito de la salud, educativas u otras. Desde las primeras investigaciones sobre liderazgo allá por los años 30 hasta los tiempos actuales ha pasado mucho tiempo y ha variado enormemente el contexto en el que se mueven las organizaciones.

Situándonos ya en las organizaciones educativas, la turbulencia, las presiones internas y externas, la complejidad de las variables, la competitividad, etc., que condicionan actualmente nuestras organizaciones educativas ponen de nuevo sobre la mesa la necesidad de valorar y estudiar las características del tipo de liderazgo que debería plantearse en los centros educativos para adecuar su dirección a los tiempos actuales, para dirigir en una época de cambios acelerados y continuos.

Por otra parte, estamos en el ámbito educativo en un momento muy importante de cambio, de adaptación, de contextualización de las nuevas intenciones educativas en el ámbito de la dirección de centros, así como en pleno desarrollo de los nuevos centros que surgen de la aplicación de la reforma educativa. La sociedad cada vez más demanda centros eficaces, escuelas que respondan a las demandas y necesidad actuales de nuestra sociedad, que no tienen que ver con las que tenía hace unos años.

Por todo ello, considero muy importante el momento actual para tratar de averiguar qué tipo de liderazgo podría ser más interesante para dirigir nuestros centros educativos. ¿Nos debemos quedar simplemente en un “management” o debemos entrar también en el desarrollo del liderazgo por parte de los directores?, ¿Es más operativo un liderazgo tipo “laissez faire” u otro más intervencionista?, en esta línea podríamos plantearnos muchas preguntas.

En este artículo he tratado de analizar un tipo de liderazgo como es el transformacional como forma más adecuada para dirigir los centros educativos en el contexto de cambio en el que se mueven actualmente. Es el resultado de una investigación, becada por el CIDE en el

marco del Concurso Nacional de Ayudas a la Investigación Educativa 1997, en la que se pretende lograr esencialmente dos *objetivos*:

- a) Determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro, o sea que producen mayor satisfacción por un lado y un mayor grado de eficacia por otro.
- b) Elaborar un cuestionario que recoja aquellas variables que se aprecien adecuadas e importantes para la actuación del líder en nuestros centros educativos.

Nos situamos en un enfoque interpretativo de las organizaciones escolares, considerando la escuela como un lugar esencialmente de interacción entre los distintos elementos que intervienen en ella. Todas las realidades que se producen en ella vienen determinadas por la interacción que se vaya generando. Esta manera de entender la institución escolar se debe relacionar con la *perspectiva micropolítica*, en cuanto ambas reflejan una *naturaleza de la escuela dinámica, compleja y cambiante, caracterizada por las relaciones de poder, la influencia, el conflicto, la diversidad de intereses y metas, así como las distintas ideologías y valores*. La escuela, siguiendo este discurso, es una organización impredecible y muy vulnerable a todas las fuerzas, tanto externas como internas, y vive inmersa en un entramado de relaciones interpersonales, que hay que tener en cuenta, si queremos conocer qué es lo que pasa ahí.

### **Liderar versus Dirigir**

Es necesario dejar en primer lugar claro lo que entiendo por liderazgo, en contraposición a lo podría entenderse como dirección en sentido estricto, lo que en el ámbito anglosajón denominan “leadership and management”. El enfoque positivista que identifica los dos términos, uniendo liderazgo y gestión, creo que actualmente está superado siendo dos términos que se pueden deslindar perfectamente.

El liderazgo representaría la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección sería autoridad institucional, los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión (Bennis y Nanus, 1985). La dirección trata de afrontar la complejidad de una organización, mientras que el liderazgo afronta el cambio. Así, la dirección como tarea de

gestión hace frente a la complejidad planificando, creando una organización dotada de personal, así como controlando y resolviendo los problemas. Por otra parte, el liderazgo hace frente a la necesidad de cambio proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, así como motivando y apoyando.

Así pues, siempre que me refiero a liderazgo se debe entender en esta línea del discurso. Concretando más, comparto el acercamiento a la idea de liderazgo que plantean Drake y Roe (1999), entendiéndolo como un proceso que consigue los siguientes resultados en la comunidad del centro educativo en el que se trabaja:

- 1.- Trabajar de forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales/profesionales.
- 2.- Crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo.
- 3.- Animar y construir unas relaciones de trabajo que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas. Tales relaciones resultan efectivas en la toma de decisiones en grupo.
- 4.- Optimizar los recursos humanos y materiales.

### **Situación de cambio**

Antes de entrar en el análisis del liderazgo, es necesario hacer un breve repaso a la realidad actual que genera esta situación de cambio. Nuestra sociedad actualmente está marcada por esta variable, de tal modo que cualquier directivo debería tener en cuenta esa característica y todas las consecuencias que conlleva. Es lo que podríamos llamar “liderar el cambio”. Esto nos lleva a una serie de variables que marcan cualquier actuación de los directivos en los centros para dirigir en una época de cambios acelerados y continuos. Puedo indicar las siguientes variables:

Nos encontramos con una **nueva generación de alumnos**, lo que Bill Gates denomina la generación “i” (información e internet). Siguiendo las propuestas de Manuel Castells (1999), en la formación de esta generación podremos lograr que esté “desinformada” (sólo entiende imágenes), “sobreinformada” (exceso de información

sin selección ni comprensión) o “informada” (seleccionan, ordenan y comprenden la información).

**Hay que rediseñar toda la educación.** No se trata de formar personas con un alto nivel de conocimientos, sino que habrá que formarlas con un alto nivel de educación y una gran adaptabilidad, personas con altas habilidades y con ideas. Valores como la autonomía personal, creatividad, innovación serán universales en la nueva sociedad de la información.

El **poder está en el dominio y acceso a la información.** El dominio de la información y la tecnología determinan el dominio del poder.

Las **múltiples aplicaciones de las nuevas tecnologías** que empiezan a introducirse en las aulas está cambiando radicalmente la forma de aprender y de enseñar.

Los **profesores** están dejando de lado su faceta de "meros transmisores de conocimiento o de información" para cumplir el papel de "conductores de alumnos": Les enseñarán a seleccionar los contenidos relevantes, a asimilarlos, a interrelacionarlos y a ponerlos en práctica. Esto hace que se tenga en cuenta cada vez más las habilidades más parecidas a las que se necesitan fuera del mundo educativo.

Los **materiales** están cambiando de formato. Como nos dice Susana Pérez (Pérez, 2000) “el peso de las mochilas escolares se aligerará al sustituir libros por disquetes y CD-ROM”.

**Se está produciendo una gran diversificación de la población** con diferentes etnias. Se está desarrollando una ruptura de las fronteras culturales y lingüísticas. El aumento de los alumnos procedentes de distintas culturas, la multiculturalidad de las aulas del futuro hace necesario replantear los objetivos de la educación.

La **movilidad real y virtual de los estudiantes** va a ser un hecho sin precedentes en nuestro mundo. Por ejemplo, la videoconferencia permite que estudiantes asistan a

charlas y exposiciones de cualquier parte del mundo sin moverse de la sala, o que intercambien experiencias y dialoguen en tiempo real con alumnos de otros países.

Se está concretando ya un fenómeno denominado “**glocalismo**”, que engloba a la globalización y al localismo. En la línea del discurso de Manuel Castell controlamos más nuestras vidas, pero no el contexto ni los marcos en que se desarrollan. Se está produciendo ya un **sustancial cambio del entorno educativo**. Nace una nueva concepción de la escuela, más abierta, disponible más horas. El propio concepto de escuela como espacio natural va a ser superado por múltiples y diferentes espacios. La idea de “Home schooling” que va tomando cuerpo en Estados Unidos como alternativa a la escuela tradicional puede cambiar los parámetros de la educación. El papel de los padres gana importancia en casa y en la escuela. La desaparición del "tiempo educativo" concebido como "horario escolar" y el incremento de las posibilidades de realizar trabajos desde casa hará que los padres deban asumir el papel de conductores de sus hijos.

El aprendizaje se está convirtiendo en continuo, produciéndose un **cambio de las etapas y edades del aprendizaje**. Los títulos se universalizarán y desaparecerá la necesidad de convalidaciones ad hoc. En Estados Unidos ya se empieza a especular con la idea de establecer fecha de caducidad en los títulos universitarios, que deberían ser revalidados al cabo de unos años pasando otra vez por la universidad.

Los **contenidos** van a ser más prácticos e interrelacionados. Primará el conocimiento sobre la información y cobrarán relevancia la creatividad, la interpretación de la información, la capacidad de trabajo en grupo, de acuerdo y cooperación, y la tolerancia, siempre en convivencia con las habilidades clásicas. Las técnicas de mera reproducción mecánica de conceptos va perdiendo importancia.

### **El liderazgo transformacional**

Por todas estas razones apuntadas entiendo que las escuelas también necesitan cambiar y, a través de este cambio, conseguir mejorar y desarrollarse, y para eso necesitan

un liderazgo adecuado. Por ello, de acuerdo con Leithwood, K.; Begley, P. ; Cousins, J.B.(1992), planteo tres ideas como punto de partida:

- 1.- **Las escuelas son instituciones** imperfectas, pero **permanentes** e imprescindibles para la sociedad para conseguir educar y avanzar en su desarrollo.
- 2.- **Las escuelas son instrumentos de cambio social.** En un mundo donde el conocimiento ha llegado a ser un poder capital y la principal fuente de recursos y desarrollo, se puede entender que el proceso de la educación es el más importante proveedor de ese poder.
- 3.- **El objetivo de un liderazgo en esta línea tendría tres aspectos:**
  - Desarrollar una amplia participación
  - Desarrollar una Visión
  - Asistir a los miembros de la comunidad escolar par que superen los obstáculos en su esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización. Incrementar su capacidad para superar los diferentes obstáculos que se vayan presentando.

Este tipo de liderazgo es el que denominamos **liderazgo transformacional**, que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Puedo indicar los factores ya clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional (Bass, 1985):

- a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.

c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.

El propio Bernard Bass añade un quinto factor propio del ámbito educativo, que él mismo no le concede especial importancia, aunque pienso que en el marco de nuestros centros es relevante:

e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Otros autores, como Manuel Alvarez (1998), recogen otros factores de las diversas investigaciones sobre el tema llevadas a cabo, como:

f) Capacidad de construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

g) Considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

h) Dedicar tiempo y recursos a la “formación continua” de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

i) El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “representante institucional” de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

## **Diseño de la investigación**

Una vez planteada la necesidad de cambio y la propuesta de un liderazgo transformacional para “manejarlo” y dirigir los centros en el marco actual, entro en el desarrollo de la investigación concretando su diseño, desarrollo y propuesta de cuestionario.

La **hipótesis** de partida gira en torno a la idea de que el liderazgo transformacional puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros siempre hacia el cambio y hacia la mejora y es el que mejor se adapta a la situación actual que viven nuestros centros, una situación caracterizada especialmente por la variable del “cambio”.

La **muestra de la investigación** la constituyen 14 centros de la enseñanza pública, de los que 7 eran de Primaria y 7 de Secundaria, tanto del medio rural como el urbano. Aún partiendo de la idea de que cada centro es un microcosmos y que es imposible encontrar dos centros similares, esta muestra recoge la mayor parte de la problemática que se produce en Aragón. Se ha cuidado especialmente el **acceso al campo** como un paso crucial en cualquier investigación, ya que predetermina el proceso posterior y la calidad de los datos que se obtienen. No se pueden elegir centros desde fuera e intentar contar con ellos sin haber hablado antes, sin negociar las “reglas del juego”.

Las **técnicas e instrumentos de recogida de datos** se basan en el “Repertory Grid Technique” para la realización del cuestionario y, posteriormente, en la cumplimentación de este cuestionario por profesores y directores. El “Repertory Grid Technique” se basa esencialmente en entrevistas estructuradas a varias personas a la vez, de las que van surgiendo los datos y las categorías. Estas entrevistas se realizan a profesores de cada uno de los centros, teniendo en cuenta su caracterización como informantes-clave. No son elegidos al azar, sino que se tienen en cuenta sus años de estancia en ese centro, su implicación en los Consejos Escolares y su posible actuación como equipos directivos o cargos de responsabilidad en su actividad docente.

Esta técnica parte de la base de que cada persona construye una representación interna del mundo que le rodea en términos de un infinito número de constructos. Se trata de

averiguarlos con unas entrevistas estructuradas en las que poco a poco van surgiendo esos constructos de un modo natural y emergente

Como **técnicas de análisis** se ha utilizado la codificación propuesta por Strauss (esencialmente la codificación abierta y la axial) y el análisis matemático (análisis factorial,..). La codificación propuesta por Strauss nos permite llegar a las categorías emergentes de las entrevistas y el análisis matemático nos permite analizar los cuestionarios para llegar a las diferentes conclusiones en la aplicación de los mismos.

Esta investigación se ha llevado a cabo en dos años, a lo largo de **cinco fases**. En una **primera fase**, se ha llevado a cabo la recogida de información inicial, con la confección de un dossier que resume las investigaciones llevadas a cabo sobre el tema hasta ese momento y la bibliografía más relevante. Asimismo, se hizo un estudio de los centros en los que se podía llevar a cabo la investigación, eligiendo en un principio diecisiete centros de los que tres de ellos al final no participaron por diversos problemas, quedándose la muestra en catorce. En esta misma fase se hizo lo que denominamos el acceso al campo de investigación, o sea todas las visitas necesarias para hablar con los claustros y los directores y plantearles su posibilidad de colaboración.

En una **segunda y tercera fase** se han llevado a cabo las entrevistas estructuradas en los centros eligiendo a los informantes clave. Estas entrevistas nos han llevado a la elaboración de los constructos que se han plasmado en el cuestionario.

En una **cuarta fase** se ha elaborado el cuestionario sobre liderazgo, que recoge las categorías halladas a partir de las entrevistas, y se ha pasado a una muestra de profesores y directores.

Finalmente, en una **quinta fase** se han analizado los resultados del cuestionario, que nos han aportado unas conclusiones muy interesantes, así como nos han ayudado a refinarlo totalmente para ajustarlo a lo que sería un cuestionario sobre liderazgo que recoja aquellas variables más adecuadas para el actual director de nuestros centros docentes.

## **Cuestionario: Elaboración y aplicación**

Los *resultados* de la investigación se concretan en la elaboración y validación de un extenso cuestionario que refleja un liderazgo transformacional como aquel que mejor responde a las exigencias y demandas de los centros escolares en la actualidad.. Se trata de un instrumento ya validado y que trata de analizar el liderazgo de los directivos desde el punto de vista del enfoque transformacional. Explico en los puntos siguientes su fundamentación y estructuración.

### *Su fundamentación*

Lógicamente nos hemos basado en un principio en los trabajos realizados por Bernard M. Bass acerca del liderazgo transformacional ya suficientemente contrastados. Asimismo, se han tenido en cuenta investigaciones y trabajos realizados en nuestro sistema educativo como el de Roberto Pascual, Aurelio Villa y Elena Auzmendi (1993), el Ricardo Ruiz de Gauna (1989) o el Manuel Lorenzo (1994) Pero el instrumento que ha servido de punto de referencia ha sido el “The Leadership Questionnaire” del Nuffield Institute for Health que, en su versión piloto, fue elaborado en 1997 y que solamente se había pasado en el ámbito de centros sanitarios.

### *Su estructuración*

Se han elaborado dos cuestionarios, uno para los profesores y otro para los directores, con las mismas preguntas, aunque con una redacción distinta lógicamente. Cada cuestionario dispone de unos datos contextuales, concretamente cinco, que se refieren a aspectos como el tipo de centro, el sexo, la edad, la experiencia docente y la experiencia en cargos directivos. Ciento veintitres ítems constituyen el cuestionario, número que parece a primera vista excesivo, pero que tiene su justificación, en cuanto se busca en una primera fase elaborar un cuestionario extenso que pudiera abarcar desde diferentes vertientes todos aquellos factores que son importante para caracterizar el liderazgo del director. La intención es saturar cada factor que analizamos. El problema de un cuestionario extenso es que lo contesten y, en este caso, aunque no se pueden negar las dificultades, se ha logrado con más del 50% de todos los que se han enviado. A ellos ha contribuido el trabajo de “acceso al

escenario”, que llevó un tiempo muy importante, pero que ha servido para entiendan su importancia.

Se ha optado por una escala única (1 – 7) para todas las preguntas, como se indica en el anexo, en la que deben elegir entre “nunca” en un extremo y “siempre” en el otro, que será la respuesta a la actuación del directivo que se pregunta. El 6 indica un “no lo se” y el 7 si “no es relevante”. El 7 sobre todo servirá para ir matizando todos aquellos ítems que se van considerando poco importantes, en relación al contexto en el que se pregunta.

Asimismo, se puede apreciar cómo los ítems son breves y directos. Es el mejor modo de lograr una respuesta rápida y sincera del que contesta al cuestionario. La ausencia de matices que un ítem más amplio tendría queda subsanado por otros ítems que tienen el mismo objetivo con otros matices, y que van saturando cada uno de los aspectos o conductas que queremos analizar.

Partiendo, como ya hemos dicho, de los trabajos de Bernard M. Bass, se ha distribuido el cuestionario en siete factores, que no tienen el mismo peso en cuanto al número de ítems. Los siete factores son los siguientes:

- a) *Carisma*: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- b) *Consideración individual*: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, aconseja.
- c) *Estimulación intelectual*: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- d) *Inspiración*: aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro.
- e) *Tolerancia psicológica*: usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- f) *Participación*: Capacidad de construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación, crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización
- g) *Actuación del/a directivo/a*: riesgo, comunicación, sentido del cambio, eficacia, etc..., en suma se trata de concretar aquellas actuaciones que se entiende que un liderazgo transformacional lleva a cabo. Serían variables que podrían estar incluidas en los tres primeros factores, pero que en nuestro sistema educativo tienen una importancia esencial como para elaborar un nuevo factor.

Veamos aquellas conductas que caracterizarían a cada uno de los factores.

### **Factor a) Carisma.**

Las conductas que definen este factor son las que podrían caracterizar de forma especial al liderazgo transformacional, se trata de concretar conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto. No se debe confundir este factor con la idea Weberiana de carisma como un atributo personal que surge sobre todo en tiempo de crisis en nuestra sociedad. Se debe entender más bien como una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, en la relación con los otros. “Demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no por su cargo, producir satisfacción en los colaboradores”, podrían ser aquellas conductas que caracterizarían de forma especial este factor.

### **Factor b) Consideración individual.**

Este factor entra en aquellas conductas que entrañan una relación directa entre el directivo y los profesores, prestando atención personal a cada miembro, tratando individualmente a cada uno, aconsejando. Aquí se desarrolla el concepto de empatía de forma muy importante, se trata de que los profesores perciban que se les tiene en cuenta, que no son unos números en la organización, que sus propuestas pueden ser interesantes. “Apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las necesidades e intereses” podrían ser conductas del directivo que estructurarían este factor.

### **Factor c) Estimulación intelectual.**

Su aspecto esencial reside en favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia y racionalidad para la solución de problemas por parte del directivo. Se trata de estimular la actuación del profesorado, pero no desde una postura autoritaria, sino desde la propia voluntad del profesorado. “Animar a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionar nuevos enfoques a los problemas, desarrollar las posibilidades y capacidades, facilitar las cosas no imponerlas, motivar” serían conductas que formalizarían este factor.

### **Factor d) Inspiración.**

En este factor está imbricada la idea de “visión de futuro del centro”. Se trata de aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. La implicación en la elaboración de cualquier proceso que se genere en el centro para establecer objetivos importantes y el desarrollar un fuerte sentido de identidad con el centro, serían las conductas básicas de este factor. Este vínculo debería ser afectivo y racional al mismo tiempo, ya que no se debe trabajar solamente en el campo de las emociones, que, por otra parte, si deben formar parte de esa conducta.

#### **Factor e) Tolerancia psicológica.**

Coherentemente con el modelo, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Es lo que el propio Bernard Bass denomina tolerancia psicológica. Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al directivo crear atmósferas adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier centro, serían las conductas que caracterizarían este factor.

#### **Factor f) Participación.**

Entramos en un factor que pienso es muy importantes en la actuación del directivo para los centros en nuestro sistema educativo, ya que contamos en un principio con un modelo muy participativo para su gestión. Se trata de desarrollar una capacidad para construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación, crear condiciones para que los profesores colaboren con el directivo en la definición de los grandes objetivos del centro, facilitar un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Asimismo, este factor considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización. “Mantener una buenas relaciones con la Administración y Consejo Escolar, potenciar el trabajo en equipo, implicar al profesorado en la gestión y dinámica de

funcionamiento del centro, y desarrollar tanto la comunicación horizontal como la vertical,” serían conductas básicas de este factor.

#### **Factor g) Actuación del directivo.**

Finalmente, añadimos un último factor que conlleva actuaciones relacionadas con el riesgo, la comunicación, el sentido del cambio, la eficacia, etc..., en suma se trata de concretar aquellas conductas que se entiende que un liderazgo transformacional lleva a cabo. Serían variables que podrían estar incluidas en los tres primeros factores, pero que en nuestro sistema educativo tienen una importancia esencial como para elaborar un nuevo factor. “Adaptarse a los cambios, tener en cuenta los riesgos, disponer de habilidades para la comunicación, ser eficaz en la toma y puesta en práctica de las decisiones, dominar el estrés propio del cargo” podrían ser aquellas conductas que determinarían las características de este factor.

Hay que entender que las conductas que reflejan cada uno de estos factores no son independientes unas de otras, sino que están todas interrelacionadas. Es muy difícil decir donde está el límite en cada una. El estructurarlas por factores se hace para lograr una mejor comprensión de lo que significa este liderazgo, pero no debemos perder de vista su interdependencia. Dicho de otro modo, los resultados de cada uno de los factores debe estar equilibrados, un directivo no puede valorarse muy alto en un factor y muy bajo en otro, ya que sería totalmente contradictorio. En los resultados de la aplicación del cuestionario se observa como ese equilibrio se produce claramente, lo que induce a la validez e importancia de este instrumento para valorar el liderazgo de los directivos en nuestros centros.

El cuestionario, que se aporta en el Anexo I, está compuesto de 124 items., lo que se puede considerar muy amplio, pero que se ha considerado muy importante dado el contenido del mismo. Se podrían haber suprimido bastantes preguntas que están planteadas de diferente forma y con diferentes matices, pero de este modo logramos una saturación tal que hace que el modelo goce de total relevancia y efectividad.

## **Análisis de los datos por bloques**

Vamos a entrar en el análisis detenido de los datos, una vez pasados los cuestionarios, con el objetivo de averiguar cómo es el liderazgo que llevan a cabo nuestros directivos. En primer lugar se comenta el perfil del profesorado y directores que han participado para pasar después al análisis detenido por cada uno de los factores que componen el liderazgo transformacional.

Existen dos cuestionarios con las mismas preguntas, uno para directivos y otro para profesores, por lo que siempre se irá valorando los resultados en función de ambas respuestas. La opción inicial de hacer dos cuestionarios se ha visto claramente justificada, ya que ante la misma realidad la valoración de los profesores siempre es un poco inferior a la que se hacen de sí mismos los directivos, matiz que es muy importante.

El **perfil de los directores** que han contestado oscila entre 41 y 50 años, con una experiencia docente entre 8 y 12 años y con una experiencia como directores de 2 a 4 años. Siete de los catorce directores disponen de una experiencia mayor de cuatro años y solamente dos de ellos tienen menos de seis meses en la dirección. Por lo tanto, es un perfil que responde a la media de las personas que ocupan puestos de dirección en nuestros centros.

**En el caso del profesorado** la edad está entre 31 y 40 años, la experiencia como docentes se mantiene entre 8 y 12 años y la relación con el director al que valora se concreta en una media de 2 años. Además, nada menos que 44 profesores han tenido anteriormente cargos directivos, ya como directores, jefes de estudios o secretarios, lo que enriquece la visión y percepción del cargo directivo que pueden tener, ya que ya han pasado por esa situación y pueden tener unas referencias muchas veces incomprensibles para los que no lo han vivido. Todo esto nos da igualmente un perfil que podría recoger las características de la mayoría del profesorado de nuestros centros.

Se indica, pues, de forma detenida los resultados obtenidos en cada uno de los factores que componen el liderazgo transformacional. Se concreta los ítems que componen cada factor, y la valoración de cada uno según sean profesores o directores.

### **Factor a) CARISMA**

Este factor se concreta en las siguiente cuestiones:

	<b>Dir.</b>	<b>Prof.</b>
1.- Demuestra una autoconfianza en si mismo digna de resaltar	3,86	3,73
14.- Se comporta de forma honesta y sincera.	4,50	4,15
24.- Es decidido/a cuando el asunto lo requiere	4,36	3,85
29.- Es coherente lo que dice con lo que hace	4,14	3,89
43.- Cuenta con mi respeto como director/a	4,17	4,21
45.- Suele ser optimista	4,36	3,91
51.- Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide (Ejemplo: si hay que ser puntual, es el primero,...)	4,43	3,86
52.- Tiene un sentido de la autoridad con el que estoy de acuerdo	3,85	3,31
53.- Suele ajustar su liderazgo o modo de comportarse a las diversas situaciones y necesidades	3,54	3,66
58.- Es capaz de escuchar	4,57	3,96
59.- Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo	4,08	3,54
62.- Me hace entusiasmar con mi trabajo	3,36	2,70
63.- Es coherente en su modo de comportarse, no siendo caprichoso o impredecible	4,15	4,03
65.- Me siento orgulloso/a de trabajar con el/ella	3,73	3,59
67.- Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores	3,40	2,86
74.- Es respetado por su cordura y buen criterio	3,82	3,66
78.- Hace que me sienta a gusto de trabajar con el/ella	3,92	3,55
79.- Logra mi confianza sobre todo por su propia credibilidad	4,00	3,56
83.- Genera en mi una lealtad hacia el/ella, ya que percibo igualmente una lealtad hacia mi persona	4,20	3,67
85.- En mi opinión se puede decir que dispone de carisma	4,00	3,43
94.- Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	4,14	4,00
100.- Tanto los padres, los profesores, los alumnos, como la Administración piensan que es competente en su trabajo.	4,20	3,96
101.- Dispone de puntos de vista amplios y tolerantes	4,18	3,63
103.- Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses	3,71	3,77
105.- Dispone de una gran capacidad de trabajo	4,25	4,27
106.- Esta preparado/a para desarrollar su competencia como líder	3,90	3,77
107.- Suele ser una persona cercana a la gente	4,14	3,83
112.- Ha demostrado competencia en su trabajo como director/a	4,20	3,94
121.- Suele dirigir de tal modo que reduce mi estrés relacionado con el trabajo en el centro	3,40	3,08

123.- Su comportamiento me hace sentirme mas satisfecho con mi trabajo	3,60	3,17
124.- Suele dirigir de tal modo que estoy satisfecho con la labor del/a director/a	3,80	3,56

Solamente hay cuatro cuestiones que un número cercano al 10% del profesorado entiende que no son relevantes, y se refieren a conductas en las que está implícita una interrelación afectiva que conlleva una cierta dependencia del profesorado del director. Cuestiones como “me hace entusiasmarme con mi trabajo” o “suele dirigir de tal modo que reduce mi estrés relacionado con el trabajo en el centro” una parte importante del profesorado entiende que no deberían formar parte del liderazgo del director. En la enseñanza pública el profesorado sigue siendo muy celoso de lo que ellos entienden como autonomía y libertad, siendo esta valoración claramente contrastada en las entrevistas realizadas. En cualquier caso hay que resaltar que de 78 profesores solamente 10 de ellos piensan de este modo, el resto las han considerado importantes, por lo que no se han eliminado del cuestionario.

La valoración global sigue la tónica ya comentada anteriormente, la media de la puntuación de los directores es de 4'00, mientras que los profesores se quedan en 3'68. Siempre los profesores valoran lo mismo con una puntuación ligeramente inferior a la de los propios directores, aunque se mantiene una relación totalmente relevante. Hay que recordar que la escala va de 1 a 5, por lo que se aprecia que este factor, esencial en este tipo de liderazgo, se considera relevante. Realmente la consideración que tienen los directivos de sí mismos como la de los profesores de los mismos directivos es muy alta. Por lo tanto, se podría decir que el factor carisma por parte de los directivos se suele concretar en ellos de forma muy patente.

Cinco factores sobresalen en la valoración tanto de los profesores como de los propios directores, El comportarse de forma honesta, contar con el respeto del profesorado, ser riguroso pero agradable en el trato, ser coherente en el comportamiento, y la capacidad de trabajo son las conductas en este factor que destacan en la valoración del cuestionario.

Por otra parte, sobresalen dos conductas sobre todas en las que la puntuación está por debajo del 3, como son el transmitir entusiasmo y el ser realmente un líder para el

profesorado. A estas se pueden añadir otras dos cuya puntuación también es muy baja, como son “suele dirigir de tal modo que reduce mi estrés relacionado con el trabajo en el centro” y “su comportamiento me hace sentirme mas satisfecho con mi trabajo”.

¿Qué quiere decir esto? La interpretación es muy interesante. En la cultura de los directivos en los centros públicos está instaurado con claridad que deber ser honestos, serios., capaces, coherentes, competentes, o sea saber hacer el trabajo adecuadamente, ser eficaces en su quehacer diario. Pero esto no implica que en su responsabilidad esté incluido el transmitir entusiasmo, el liderar grupos, reducir su estrés, o sea conductas relacionadas con la influencia en los otros. Tanto los directivos como el profesorado piensa que cada profesor debe ser realmente profesional en su trabajo y no necesita al director detrás para darle ánimos o hacerle sentir entusiasmo por lo que hace.

Esta percepción del rol del director se contrasta claramente en las entrevistas. Frases de los directores como “yo no tengo que decir lo que tienen que hacer, ya lo saben ellos” “no es mi responsabilidad influir en su ilusión, su profesionalidad debe ser suficiente” son una constante. Y lo cierto es que los propios profesores también piensan del mismo modo.

Por lo tanto, una de las conclusiones de esta investigación va a ir en la línea de proponer que la cultura de comportamiento de los directores en los centros públicos debería asumir también que entre sus responsabilidades están lograr animar, entusiasmar, trabajar la satisfacción propia del profesorado, y no solamente preocuparse porque las cosas de hagan y el centro funcione lo mejor posible dentro de los parámetros previstos. Es lo que se propone desde el liderazgo transformacional, trabajar también el aspecto afectivo, emocional, no perdiendo de vista la idea de cambio y de innovación.

### **Factor b) CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL**

Este factor se concreta en las siguiente cuestiones:

	<b>Dir.</b>	<b>Prof.</b>
2.- Suele apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente	3,86	3,71
3.- Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo	4,36	3,75
4.- Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades	4,07	3,79

17.- Trata de ponerse en mi lugar para comprender mi modo de pensar	4,00	3,35
27.- Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro	3,55	3,57
33.- Se preocupa de comprender mi manera de pensar de todo aquello que sucede en el centro	3,86	3,29
36.- Me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas	3,31	2,75
39.- Me consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan	4,14	3,60
46.- Puedo contar con su apoyo cuando lo necesito	4,14	4,07
50.- Suele estar a disposición de aquel que le necesita en cualquier momento	4,43	3,89
61.- Suelo recibir su elogio cuando haga un buen trabajo	4,00	3,35
88.- Es accesible a los diferentes miembros de la Comunidad Escolar	4,57	4,27
91.- Suele tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales	3,64	3,74
92.- Es sensible a mis necesidades, a mis aspiraciones en el centro	3,79	3,66
93.- Trata de dar valor a mis ideas o acciones, procurando no acaparar todo el éxito de lo que se hace en el centro	4,21	3,68
104.- Demuestra un interés en mi como persona	4,00	3,63
110.- Trata a los diferentes profesores del mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales	3,73	3,59
120.- Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas de su centro	3,79	3,52

En este bloque no hay ninguna cuestión que de forma importante se haya considerado como no relevante. Es más los 14 directivos no han considerado ninguna y los profesores algunas pero en una proporción irrelevante.

La valoración global es muy parecida al anterior bloque, ya que la media de los directivos llega a 3´97 , solamente tres décimas menos que el anterior, y el de los profesores a 3´62, concretamente seis décimas menos que el anterior. Se aprecia pues que la tónica comentada sigue casi perfecta, los directores se valoran siempre un poco mejor que los profesores, pero siempre en la misma proporción. Se puede entender que la valoración sigue siendo alta. Se piensa que la consideración de los directores hacia el profesorado, la

atención que les prestan, la disposición hacia ellos, el apoyo, etc... es suficiente como para considerarlo importante, formando parte de la conducta de estos directores.

Es un bloque en el que la valoración de las diferentes conductas suele ser muy similar sin grandes oscilaciones. En todo caso tres conductas sobresalen, contar con el apoyo del director cuando se necesita, el estar a disposición en cualquier momento y, sobre todo, el ser accesible a cualquier miembro de la comunidad escolar. Esto refleja una realidad suficientemente contrastada en los centros públicos, el que el director es un profesor que ha llegado a ser director provisionalmente durante unos años, pero que no deja de ser profesor, y, por lo tanto, la accesibilidad, el apoyo estamental, el estar siempre disponible forma parte de su código de conducta. Por lo tanto, el tan denostado en muchas ocasiones sistema de elección conlleva que se pueda practicar un liderazgo en el que la “consideración individual” forma parte importante de él.

Solamente se encuentra una variable por debajo de la puntuación de “3” entre el profesorado y la que, coherentemente, menos ha obtenido entre los directores. Es la que se enuncia como “me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas”. Se puede apreciar claramente cómo la autonomía y libertad profesional es sagrada para el profesor, nadie tiene que decirle cómo tiene que hacer las cosas ni orientarle en su trabajo. Se aprecia, pues, la misma línea de discurso en los centros públicos, y en lo que habría que trabajar para mejorar la dirección en nuestros centros.

### **Factor c) ESTIMULACIÓN INTELECTUAL**

Este factor se concreta en las siguiente cuestiones:

	<b>Dir.</b>	<b>Prof.</b>
6.- Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas	4,00	3,33
7.- Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro	4,08	3,46
16.- Me anima a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez mas responsabilidades.	4,14	3,62
20.- Me anima a reflexionar cómo puedo mejorar mi trabajo	3,46	2,87
21.- Me proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son para mi problemáticas.	3,71	3,08
22.- Me anima a realizar una critica constructiva de su actuación o de		

sus ideas	3,43	2,79
55.- Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores	3,27	3,25
56.- Consigue desarrollar todas mis posibilidades	3,45	2,95
66.- Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que tengo que conseguir	3,86	3,33
70.- Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	3,43	3,15
89.- Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas	4,21	3,54
116.- Me anima a proponer ideas, a ser creativo	3,86	3,31
122.- Me motiva para hacer mas de lo que yo en principio esperaba hacer	3,20	2,86

Es este un factor que concreta conductas relacionadas con el trabajo profesional de los directores, en cuanto que se trata de proporcionar nuevos enfoques, facilitar las cosas antes que imponerlas, motivar en el trabajo, ayudar a reflexionar sobre el trabajo, etc. . Esto hace que sea el bloque que ha obtenido la puntuación más baja. Concretamente los directores la han valorado con un 3´70 y los profesores solo con un 3´19. La razón ya se ha comentado, no forma parte de la cultura de comportamiento del profesorado ni de los directores de los centros públicos el entrar en los aspectos que se entienden son estrictamente profesionales del profesorado.

Siguiendo con esta línea de discurso, hay una ítem, “consigue desarrollar todas mis posibilidades”, que una parte del profesorado considera que no es relevante, concretamente once de ellos lo consideran así. Estamos con el mismo tema, el profesorado piensa que nadie tiene que desarrollar sus posibilidades, que es suficientemente profesional y que ya sabe lo que tiene que hacer.

En cualquier caso, hay un factor que sobresale en la valoración de directores y profesores, concretamente “facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas”. La propia indiosincracia del rol del director provoca que sea así, en cuanto no tiene autoridad suficiente para imponerlas, ni, aunque la tuviera, mientras no cambie el sistema de elección, lo haría. Es, pues, una conducta propia del liderazgo transformacional que el propio sistema de dirección la provoca.

Asimismo, aquellos items que consiguen una valoración mas baja tienen relación expresamente con esa “intromisión” del director en el trabajo del profesorado, como son “me anima a reflexionar cómo puedo mejorar mi trabajo”, “me anima a realizar una critica constructiva de su actuación o de sus ideas”, “consigue desarrollar todas mis posibilidades”, “me motiva para hacer mas de lo que yo en principio esperaba hacer”. Todos estos items han obtenido una puntuación menor de “3”.

De todos modos, no se puede dejar de insistir en que, aunque la valoración es más baja, si se utilizarans los términos clásicos de la evaluación no suspenderían, sino que obtendrían una calificación cercana al notable. Sirva este símil para entender que la conductas de los directores asumen, aunque en un grado menor, las conductas propias de este factor del liderazgo transformacional.

#### **Factor d) INSPIRACIÓN**

Este factor se concreta en las siguiente cuestiones:

	<b>Dir.</b>	<b>Prof.</b>
13.- Me implica en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto Educativo.	3,45	3,49
18.- Me implica en la realización de los grandes objetivos del centro	4,07	3,46
19.- Me implica en cualquier proceso que se genere en el centro para establecer objetivos importantes (P.E.C., P.C.,...)	4,00	3,57
25.- Suele tener claras las prioridades que son mas importantes para el centro	4,43	3,90
60.- Ha creado en mi un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro	3,55	3,17
64.- Desarrolla un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado	3,44	3,09
97.- Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer al centro	3,82	3,78
114.- Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro	3,27	3,33
115.- Comprende el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro	4,46	4,17

Se llega a un factor que caracterizaría la idea de centro como organización y visión de futuro, así como su implicación en el mismo por los que lo componen, es lo que se

denomina utilizando la terminología clásica del liderazgo transformacional “inspiración”. El crear un sentido de centro, implicarse en los procesos para la elaboración del PEC o PC, tener claras las prioridades del centro, o implicarse en los valores y objetivos clave del centro, representan conductas clave en este factor. La valoración global se sigue manteniendo en la misma proporción, los directores con un 3’83 y los profesores con un 3’55, lo que mantiene la línea de puntuación en los distintos bloques y su proporción. Esto indica que las conductas de los directores se adecuan a este tipo de liderazgo, considerándose importantes para la dirección de los centros.

Un aspecto destaca y a la vez sorprende. Tanto los directores como los profesores subrayan como el item más importante en este factor la relevancia de un proyecto educativo bien hecho y llevado a la práctica para un adecuado funcionamiento del centro. Hay que entender que en los centros públicos ha sido un documento que ha costado mucho entrar en la cultura del profesorado como algo importante para el centro.

Asimismo, la conducta menos valorada reside en el concepto de centro como identidad. Desarrollar un sentido de identidad en el centro que sea asumido por todos parece ser una tarea muy complicada aún en los centros públicos. No se termina de aceptar ni por el profesorado ni por los directores y, por lo tanto, hasta que no se integre en la cultura de todos ellos será muy difícil valorarlos como algo relevante.

### **Factor e) TOLERANCIA PSICOLÓGICA**

Este factor se concreta en las siguiente cuestiones:

	<b>Dir.</b>	<b>Prof.</b>
8.- Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	3,25	3,38
23.- Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otras personas	3,57	3,29
31.- Tiene sentido del humor		
37.- Discute abiertamente con los profesores los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias	3,79	3,60
68.- Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	3,57	3,18
80.- Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz	3,69	3,84

90.- Es tolerante con los errores o defectos de los demás	3,93	3,89
98.- Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando la circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento	3,64	3,61
108.- Suele utilizar los errores para aprender y mejorar	3,83	3,89
109.- No proyecta sobre los demás los efectos de su posible estrés	3,73	3,59
117.- Afronta y trata los conflictos de forma profesional	4,00	3,84

No se trata solamente de utilizar el sentido del humor para afrontar las diferentes situaciones de un centro, sino también saber ser tolerante, ser capaz de manejar situaciones conflictivas, creando la atmósfera adecuada para que se resuelvan de la forma menos traumática. Es curioso constatar que la valoración en este factor es donde menor es la diferencia entre la que han llevado a cabo los directores y la que han realizado los profesores. Concretamente los directores la valoran con un 3'68 y los profesores con un 3'59. Prácticamente han coincidido en la valoración global y en cada uno de los items que se consideran. Hay que destacar que se produce esta casi coincidencia porque ha sido el factor que los directores han considerado más bajo, el que ha obtenido la valoración menor.

No se puede destacar ninguna conducta especialmente tanto en su valoración positiva o negativa, ya que todas las valoraciones oscilan entre 3'25 y 4'00 en los directores y entre 3'18 y 3'89 en los profesores. Es importante este matiz ya que las diferentes conductas que engloban este factor están íntimamente relacionadas y una puntuación muy alta en una y muy baja en otra restaría validez al cuestionario.

Asimismo, parece una factor muy importante para nuestro sistema de dirección, ya que es la base para poder realizar otro tipo de estrategias y conductas propias del liderazgo transformacional.

### **Factor f) PARTICIPACIÓN**

Este factor se concreta en las siguiente cuestiones:

	<b>Dir.</b>	<b>Prof.</b>
5.- Sabe seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo	3,93	3,46
9.- Es hábil para obtener el apoyo de las personas clave del centro para conseguir los diversos objetivos de la organización	3,79	3,61

12.- Es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del Centro	3,93	3,84
26.- Logra que lo que se hace en nuestro centro sea conocido fuera	4,14	3,75
32.- Mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo	3,93	3,51
34.- Me mantiene informado de lo que sucede en el centro	4,07	3,36
35.- Suele ser hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo	3,77	3,43
38.- Implica al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen	4,00	3,32
40.- Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos,... de fuera de la institución escolar	4,15	4,04
49.- Toma su tiempo para discutir conmigo problemas o proyectos, aunque este muy ocupado.	4,14	3,43
54.- Esta al tanto del proceso de aquellas actuaciones en las que ha delegado, siempre en una actitud de apoyo	4,23	3,89
57.- Consigue mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades personales del profesorado	3,69	3,39
71.- Esta deseando siempre discutir o confrontar sus decisiones con el profesorado, los padres, o personas que tengan que ver con esa decisión	3,38	3,03
81.- Mantiene el equilibrio en las reuniones entre las opiniones de ciertas personas clave y los intereses del grupo	3,77	3,51
82.- Mantiene una relación adecuada con el Consejo Escolar y con la Administración Educativa.	4,36	4,25
96.- Procura que tanto la comunicación horizontal como la vertical en el centro funcione adecuadamente	3,86	3,46
113.- Consigue que el profesorado trabaje en equipo	3,21	3,21

Se entra en un factor que desarrolla la capacidad de construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación, que crea condiciones para que los profesores colaboren en la definición de los grandes objetivos del centro, que les hace partícipe de la visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Todo ello en el marco de un trabajo en equipo como proceso clave de comportamiento.

La valoración global entra en los parámetros normales del cuestionario, o sea los directores consideran un 3'90 y los profesores un 3'56. Se mantiene la proporción del resto de los factores y la valoración cercana al "4" de ambos. No hay que olvidar que en nuestro sistema educativo la participación no es una opción, sino una situación que surge del propio modelo, que crea las condiciones para que esta se lleve a cabo. De ahí la importancia de esta dimensión del liderazgo, y también la razón por la que hemos decidido destacarla como un factor a trabajar de forma independiente.

No existen items que se hayan considerado no relevantes. Asimismo, dos items sobresalen claramente, tanto por los directores como por los profesores: "ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos,... de fuera de la institución escolar" y "mantiene una relación adecuada con el Consejo Escolar y con la Administración Educativa". La relación adecuada con órganos como el Consejo Escolar, la Administración educativa u otras personas de fuera del centro se considera muy importante en nuestro modelo de dirección. Estamos hablando de centros públicos en los que el Consejo Escolar tiene un papel muy importante y que dependen de la Administración, que queramos o no es el empresario, utilizando una terminología al uso.

A pesar de no obtener una puntuación excesivamente baja, también hay que destacar dos conductas valoradas en menor grado en este factor. El conseguir que el profesorado trabaje en equipo o confrontar siempre las decisiones con los diferentes miembros de la comunidad escolar constituyen conductas en las que los directores tienen más problemas para llevarlo a cabo. En todo caso, lo consiguen en parte, aunque sin llegar al nivel que se logra en las otras conductas que se concretan en este factor.

Se sigue manteniendo la misma proporción en las distintas valoraciones de profesores y directores, con esa pequeña diferencia en la valoración de los directores.

#### **Factor g) ACTUACIÓN DEL/A DIRECTIVO/A**

Este factor se concreta en las siguiente cuestiones:

	<b>Dir.</b>	<b>Prof.</b>
10.- Es sensible a la influencia que los distintos cambios externos pueden producir en el propio centro.	3,86	3,69

11.- Tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios	4,29	3,96
15.- Domina sin dificultad el estrés que conlleva su cargo	3,77	4,06
28.- Suele calcular los riesgos antes de tomar decisiones	3,71	3,82
30.- Suele admitir si ha cometido algún error o ha hecho algo mal	3,93	3,52
41.- Es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan	4,36	4,09
42.- Es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar.	4,00	3,73
44.- Tiene en cuenta en sus actuaciones lo que es bueno para el centro por encima de sus ambiciones o necesidades personales	4,36	3,98
47.- Es tenaz en las tareas o proyectos que empieza hasta que se llevan a cabo	4,29	4,09
48.- Es capaz de admitir que no sabe de todo o que no es capaz de solucionar todo	4,50	3,79
69.- Logra excelentes resultados en general en el centro	3,29	3,49
72.- Es eficaz procurando llevar a cabo en la práctica las decisiones	3,71	3,74
73.- Esta preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad	3,54	3,71
75.- Dispone de capacidad para negociar temas complejos	3,85	3,69
76.- Cuando analiza un problema o una situación, puede moverse fácilmente de la globalidad al detalle y viceversa.	3,69	3,65
77.- Dispone de buenas habilidades para la comunicación	3,77	3,61
84.- Tiene en cuenta principios morales o éticos antes de tomar decisiones	4,27	4,08
86.- Muestra determinación para llevar las cosas a la practica	4,00	3,82
87.- Es consciente de sus propias posibilidades y limitaciones	4,46	3,94
95.- Tiene muy claro que es lo que el centro debe conseguir y hacer	4,36	4,11
99.- Puede hacer comprender temas complejos a diferentes audiencias (profesores, padres, alumnos...)	3,75	3,57
102.- Trata de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los limites del tiempo disponible en cada caso	3,71	3,75
111.- Se adapta fácilmente a los cambios	4,15	3,85
118.- Identifica con claridad los puntos clave de las situaciones/problemas complejos.	3,92	3,82
119.- Mantiene un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad en el centro	3,69	3,73

Estas serían variables que podrían estar incluidas en los tres primeros factores, pero que en nuestro sistema educativo tienen una importancia esencial como para elaborar un nuevo factor. Aquí se concretan conductas concretas que favorecen un liderazgo transformacional y que engloban diferentes ámbitos de funcionamiento del centro. La valoración que hacen de ellas tanto el profesorado como los directores es bastante alta, concretamente los directores consideran un 3'97 y los profesores un 3'81, manteniendo la proporción que a lo largo de los diferentes factores se va produciendo. La oscilación entre la puntuación menor y la mayor es bastante reducida. La de los directores oscila entre 3'69 y 4'36, y la de los profesores entre 3'52 y 4'11. Esto valida de forma importante el cuestionario, ya que si se dieran conductas con valoraciones muy diferentes habría que pensar en la eficacia de este instrumento, porque las diferentes conductas están muy relacionadas unas con otras.

Cinco conductas destacan un poco por encima de las demás en cuanto a la valoración global, estas son: “domina sin dificultad el estrés que conlleva su cargo”, “es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan”, “es tenaz en las tareas o proyectos que empieza hasta que se llevan a cabo”, “tiene en cuenta principios morales o éticos antes de tomar decisiones” y “tiene muy claro que es lo que el centro debe conseguir y hacer”. Se puede apreciar que son conductas diferentes y que se podrían referir a cada uno de los factores ya señalados, pero que todas ellas forman un cuerpo importante en el modo de comportarse un directivo en nuestros centros en el marco de un liderazgo transformacional.

No existen conductas que podamos destacar en cuanto a que tengan una valoración relevantemente menor que las demás, como ya hemos comentado antes.

## **Conclusiones**

Una vez valorados cada uno de los bloques en los que se analiza las respuestas tanto de los profesores como de los directores, no debemos olvidar que el objetivo esencial de esta investigación reside en elaborar un cuestionario que sirva para analizar las conductas de los directivos en nuestros centros en el marco del liderazgo transformacional. Una vez planteado que este tipo de liderazgo es el más adecuado para utilizar en nuestros centros,

dadas las circunstancias y el contexto actuales, se ha tratado de construir un cuestionario que se pueda aplicar sin problemas en todos los centros.

Una vez pasado el cuestionario y en función del contexto de cada centro se trataría de iniciar la reflexión oportuna para mejorar, cambiar y modificar aquellas conductas que se aprecien necesarias de ello. Quiero decir con esto que el pasar un cuestionario en un centro no significa en sí mismo nada, solamente averiguar una serie de conductas, matices, variables, etc.. Este cuestionario empieza a tener sentido cuando sirve de punto de partida para mejorar el centro y esto solamente se puede llevar a cabo desde cada uno de los centros, ya que cada uno tiene su propia historia, contexto y circunstancias.

La valoración global del cuestionario implica que la conducta de los directivos recoge las variables esenciales del liderazgo transformacional. Las valoraciones globales de cada uno de los bloques señalados reflejan esa realidad. Eso sí, percibida de forma algo distinta por directores y profesores, ya que los profesores siempre han valorado un poco menos las mismas conductas que los directores, pero la correlación es positiva. Los items más valorados por los directores suelen ser los más valorados por los profesores, y, asimismo, los menos valorados por ambos son los mismos. Por todo ello, pensamos que va a ser un instrumento válido y muy interesante para poder analizar la conducta de los directivos en los centros y poder iniciar así procesos de mejora en los mismos. La eficacia en el centro y la satisfacción del profesorado se aprecia en las diferentes respuestas que se van obteniendo en el cuestionario.

De todos modos, aunque la conclusión y propuesta de esta investigación es la elaboración del cuestionario, se indican algunas cuestiones que han surgido en el análisis de los datos y que parecen interesantes volver a resaltar. Hay que decir también que el análisis de los datos que se han realizado anteriormente tenía como objetivo esencial demostrar la validez y coherencia de este cuestionario, ya que su análisis se debería hacer centro a centro, teniendo en cuenta cada una de sus características, con el fin de comprender esos resultados e iniciar procesos de mejora. Así pues, en este caso se trata de comentar tres variables que se aprecian como muy relevantes y que se podrían aplicar a todos los centros.

***Competentes pero sin transmitir entusiasmo***

Un primer aspecto que se puede destacar y que surge en todos los bloques tiene relación con la cultura del profesorado que impera en nuestro sistema educativo. Así, los directivos en los centros públicos tiene muy claro que deber ser honestos, serios., capaces, coherentes, competentes, o sea saber hacer el trabajo adecuadamente, ser eficaces en su quehacer diario. Pero esto no implica que en su responsabilidad esté incluido el transmitir entusiasmo, el liderar grupos, reducir su estrés o animarle a reflexionar sobre la propia conducta del profesorado, o sea conductas relacionadas con la influencia en los otros. Tanto los directivos como el profesorado piensa que cada profesor debe ser realmente profesional en su trabajo y no necesita al director detrás para darle ánimos o hacerle sentir entusiasmo por lo que hace.

Por lo tanto, una de las propuestas de mejora en los centros debería ir en la línea de asumir también por parte de los directores que entre sus responsabilidades está el animar, entusiasmar, trabajar la satisfacción propia del profesorado, y no solamente preocuparse porque las cosas de hagan y el centro funcione lo mejor posible dentro de los parámetros previstos. Es lo que se propone desde el liderazgo transformacional, trabajar también el aspecto afectivo, emocional, no perdiendo de vista la idea de cambio y de innovación.

### ***Relación cercana director-profesor***

La segunda cuestión a destacar está claramente relacionada con el propio sistema de dirección que disponemos en los centros públicos. El director es un profesor del mismo centro elegido por sus compañeros y no dispone de unas competencias que descansan en el Claustro y en el Consejo Escolar. Esto conduce a conductas en las que aconsejar antes que imponer, ser accesible, estar disponible, el apoyo estamental resultan conductas que son altamente valoradas tanto por directores como por profesores. Por lo tanto, serían comportamientos que son propios del liderazgo transformacional y que nuestro sistema de dirección provoca que se lleven a cabo, por lo que habría que cuidarlos especialmente.

### ***El centro como identidad***

Existe un tercer factor que sobresale a lo largo de todas las contestaciones. Es el concepto de centro como identidad. Desarrollar un sentido de identidad en el centro que sea asumido por todos parece ser una tarea muy complicada aún en los centros públicos. No se

termina de aceptar ni por el profesorado ni por los directores y, por lo tanto, hasta que no se integre en la cultura de todos ellos será muy difícil valorarlos como algo relevante. Una muestra de ello lo tenemos en la dificultad que existe para elaborar Proyectos Curriculares y Proyectos Educativos coherentes y prácticos en cada uno de los centros, ya que son los documentos en los que se demuestra esa cultura de la identidad con el centro.

### **A modo de epílogo**

Termino destacando una serie de ideas que me parecen muy importantes para comprender esta investigación.

- 1.- Partimos de la idea de que en los momentos actuales el liderazgo transformacional es el que mejor responde a las necesidades que demandan nuestros centros educativos.
- 2.- El objetivo primordial de la investigación ha consistido en elaborar un cuestionario que recoja las conductas que caracterizarían el liderazgo transformacional, de tal modo que se puede pasar en cualquier centro y pueda servir de punto de partida para iniciar procesos de mejora.
- 3.- Aunque en esta investigación se ha pasado en centros públicos, el cuestionario no solamente está pensado para equipos directivos de centros públicos, también se puede aplicar en centros privados, en los que se deberían tener en cuenta sus variables específicas al analizar los resultados.
- 4.- El cuestionario está compuesto por 124 ítems, distribuidos en siete bloques, y siempre se debería pasar de forma diferente a directores y profesores, ya que se ha apreciado una diferencia en la percepción de ambos de las mismas conductas en las mismas situaciones, siempre un poco menos por parte de los profesores.
- 5.- La valoración global del cuestionario implica que la conducta de los directivos recoge las variables esenciales del liderazgo transformacional, que tiene su concreción en la percepción de que los centros funcionan de forma eficaz y de que

el profesorado está satisfecho en su trabajo. No debemos olvidar que son dos variables unidas en el liderazgo transformacional.

- 6.- El análisis de los resultados que hemos indicado responden a una realidad concreta: los centros públicos. Se realizan desde esa perspectiva. Si se pasaran a otro tipo de centros habría que tener en cuenta esas variables contextuales.
- 7.- El cuestionario toma todo su sentido cuando se aplica en un centro y, teniendo en cuenta todas sus variables contextuales, sirve para iniciar procesos de mejora. No debemos olvidar que en esta investigación el objetivo de pasar el cuestionario residía en valorar su coherencia y validez.
- 8.- Esta investigación debería continuar en otra fase, no propuesta en un principio, como es el trabajarlo especialmente en un centro e iniciar procesos de mejora en ese centro, de tal modo que sirviera de referencia para su desarrollo en otros centros.

## **Bibliografía**

- Alban-Metcalf (1997). Repertory Grid Technique. En J. Keeves (de.) Educational research, methodology and measurement: An international handbook. Oxford, Elsevier, 5013-5016.
- Alimo-Metcalf B., (1996) ¿Leaders or managers? En Nursing Management, 3 (1), 22-24.
- Alvarez, F. (1998) El liderazgo de la calidad total. Escuela Española. Madrid.
- Bass y Avolio (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership Sage. London.
- Bass, B.M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bennis y Nanus, (1985) Leaders. New York: Harper and Row.
- Bernal, J.L. y Jimenez, J. (1992). El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representante al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad. Memoria de Investigación. CIDE. Madrid.

- Blase, J. (1987) Dimension of effective school leadership: The teachers perspective. En *American Educational Research Journal*, 24 (4), 589-610
- Bolman y Deal (1992), *Leading and managing, effects of context, culture and gener.* En *Educational Administration Quaterly*, 28 (3), 314-329.
- Bolman y Deal (1995). *Organización y liderazgo.* Addison-Wesley, Wilmington, Delaware.
- Bosch, J. y Rubio, M. (1994). La gestión de los cargos unipersonales en la escuela publica. En *Organizacion y Gestion Educativa*, (4),13-17.
- Castells, Manuel (1999) *La era de la información: economía, sociedad y cultura.* Alianza Editorial. Madrid.
- Covey, Stephen (1997) *Liderazgo centrado en principios.* Paidós. Barcelona
- Drake, T. y Roe, W. (1999) *The Principalship.*
- Fetterman, , D. (1989). *Ethnography, step by step,* Sage Publications. London.
- Fidler, B. (1997). School leadership: some key ideas. En *School Leadership and Management*, 17 (1), 23-37.
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D., (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa.* Morata. Madrid.
- Gorrochotegui, A. (1997) *Manual de liderazgo para directores escolares.* La Muralla. Madrid.
- Greenfield (1987) *Instructional leadership.* Allyn Bacon, Boston.
- Hesselbein F. y Cohen P. (1999) *Leader to leader.* Drucker Foundation Leaderbooks. New York.
- Kheel, Theodore (1999) *The keys to conflict resolution.* Four Wals Eight Windows. New York
- Krause, D. (1997) *The way of the leader.* The Berkley Publishing Group. New York.
- Leithwood, K (1994) *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas.* *Revista de Educación*, 304
- Leithwood, K.; Begley, P. ; Cousins, J.B.(1992). *Development Experts Leadership For Future Schools.* Falmer Press. London.
- Lorenzo Delgado (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes.* La Muralla. Madrid.
- Medina, A. (coord.) *El liderazgo en la educación.* UNED. Madrid.
- Murillo, J.; Barrio, R.; Pérez-Albo, M<sup>a</sup> (1999) *La dirección escolar. Análisis e investigación.* MEC-CIDE. Madrid.
- Nanus, B. (1995) *Liderazgo visionario.* Granica. Barcelona
- Pascual, Villa y Auzmendi (1993) *El liderazgo transformacional en los centros docentes.* Mensajero. Bilbao.

Pérez de Pábllos, Susana (2000) La educación que viene. El País Digital.(17, 01, 2000)

Razik, A. Y Swanson, A. (1995) Fundamental concepts of educational leadership and management. Prentice-Hall

Segovia, J.D. y Bolívar A. (1997) Evolución de los estilos de liderazgo en un centro escolar. En Medina, A. (coord.) El liderazgo en la educación. UNED. Madrid.165-177.

Senge (1996) La quinta disciplina. Granica. Barcelona.

Sergiovanni, (1984) Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership, 41, 4-14

Silins, H. (1992) Effective leadership for school reform, en The Alberta Journal of Educational Research, 38 (4), 317-334.

Whithaker, Patrick (1998) Cómo gestionar el cambio en contextos educativos. Narcea. Madrid.

# **ANEXO I : CUESTIONARIO**

## **Cuestionario Directores**

# CUESTIONARIO

# SOBRE LIDERAZGO

---

**Investigación dirigida por:** *José Luis Bernal, profesor Departamento Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza*

---

**Colaboradores:** *Jesús Jimenez, Inspector de Educación*  
*Manuel Ferriz, Director Colegio de Infantil, Primaria y Secundaria*

---

*Investigación becada por el MEC en el marco de las Ayudas a la Investigación Educativa 1997, convocado por Orden de 23septiembre1997 (BOE del 10-X-97)*

---

*Estimado compañero/a:*

*Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del/a director/a en un centro educativo.*

*Reconocemos que es muy amplio, pero esperamos contar con su colaboración que agradecemos de antemano.*

*En este caso se refiere a las percepciones que tiene de su actuación como directivo/a en el centro.*

*No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director/a con su centro.*

*Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona o centro quedará identificado, ya que las valoraciones serán siempre globales e intervienen en la investigación 20 centros.*

Puede dejar el cuestionario en el sobre que se adjunta, cerrándolo para mantener la confidencialidad.

Pasaremos personalmente a recogerlo dentro de una semana.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## DATOS INICIALES:

---

### 1.- Tipo de centro

- Infantil y/o Primaria ( )
- Secundaria ( )

### 2.- Sexo

- Masculino ( )
- Femenino ( )

### 3.- Edad

- 20/30 años ( )
- 31/40 años ( )
- 41/50 años ( )
- Mas de 51 años ( )

### 4.- Experiencia docente

- De 1 a 3 años ( )
- De 4 a 7 años ( )
- De 8 a 12 años ( )
- Mas de 13 años ( )

### 4.- Mi experiencia como director/a ha sido

- Menos de 6 meses ( )
- De 1 a 2 años ( )
- De 2 a 4 años ( )
- Mas de 4 años ( )

### 5.- ¿Ha tenido otros cargos directivos?

- Si ( )
- No ( )

En caso positivo, indique los cargos (más relevantes) y el número de años que has estado:

Cargo: \_\_\_\_\_

Años: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Años: \_\_\_\_\_

*Las siguientes páginas contienen los items del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las siete posibilidades que le ofrecemos, rodeándola con un círculo*

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre	No lo se	No es relevante
1	2	3	4	5	6	7

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5	No lo se 6	No es relevante 7
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------	---------------	----------------------

*Rodee con un círculo la respuesta elegida*

**Si no conoce la respuesta, por favor rodee el “6”**

*Si alguna pregunta no es relevante, por favor rodee el “7”*

1.- Demuestro una autoconfianza en mi mismo digna de resaltar	1	2	3	4	5	6	7
2.- Suelo apoyar las propuestas del profesorado	1	2	3	4	5	6	7
3.- Estoy dispuesto a apoyarles cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
4.- Demuestro empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás	1	2	3	4	5	6	7
5.- Soy capaz de seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
6.- Animo a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas	1	2	3	4	5	6	7
7.- Contemplo los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro	1	2	3	4	5	6	7
8.- Suelo tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro	1	2	3	4	5	6	7
9.- Soy hábil para obtener el apoyo de las personas clave del centro con el fin conseguir los diversos objetivos de la organización	1	2	3	4	5	6	7
10.- Soy sensible a la influencia que los distintos cambios externos pueden producir en el propio centro.	1	2	3	4	5	6	7
11.- Tengo en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios	1	2	3	4	5	6	7
12.- Soy hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro	1	2	3	4	5	6	7
13.- Implico a los demás en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto Educativo.	1	2	3	4	5	6	7
14.- Me comporto de forma honesta y sincera.	1	2	3	4	5	6	7
15.- Domino sin dificultad el estrés que conlleva mi cargo	1	2	3	4	5	6	7
16.- Animo a desarrollar el trabajo del profesorado, dejándoles tomar cada vez mas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7
17.- Trato de ponerme en el lugar de los demás para comprender su modo de pensar	1	2	3	4	5	6	7
18.- Implico a los demás en la realización de los grandes objetivos del centro	1	2	3	4	5	6	7
19.- Implico a los demás en los procesos que se generan en el centro para establecer objetivos importantes (P.E.C., P.C.,...)	1	2	3	4	5	6	7
20.- Animo a reflexionar sobre su trabajo al profesorado con el fin de que se superen	1	2	3	4	5	6	7
21.- Proporciono nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas	1	2	3	4	5	6	7
22.- Animo a los demás a realizar una critica constructiva de mi actuación o de mis ideas	1	2	3	4	5	6	7

23.- Soy capaz de modificar mis puntos de vista, después de oír los de otras personas	1 2 3 4 5 6 7
24.- Soy decidido/a cuando el asunto lo requiere	1 2 3 4 5 6 7
25.- Suelo tener claras las prioridades que son mas importantes para el centro	1 2 3 4 5 6 7
26.- Logro que lo que se hace en nuestro centro sea conocido fuera	1 2 3 4 5 6 7
27.- Conozco los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro	1 2 3 4 5 6 7
28.- Suelo calcular los riesgos antes de tomar decisiones	1 2 3 4 5 6 7
29.- Soy coherente entre lo que digo y lo que hago	1 2 3 4 5 6 7
30.- Suelo admitir si he cometido algún error o he hecho algo mal	1 2 3 4 5 6 7
31.- Tengo sentido del humor	1 2 3 4 5 6 7
32.- Mantengo interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo	1 2 3 4 5 6 7
33.- Me preocupo de comprender la manera de pensar de los demás acerca de todo aquello que sucede en el centro	1 2 3 4 5 6 7
34.- Mantengo informados a los demás de lo que sucede en el centro	1 2 3 4 5 6 7
35.- Suelo ser hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo	1 2 3 4 5 6 7
36.- Animo a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas	1 2 3 4 5 6 7
37.- Discuto abiertamente con los profesores los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias	1 2 3 4 5 6 7
38.- Implico al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen	1 2 3 4 5 6 7
39.- Consulto a los demás antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que les afectan	1 2 3 4 5 6 7
40.- He establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos,... de fuera de la institución escolar	1 2 3 4 5 6 7
41.- Soy consciente de las consecuencias que mis acciones provocan	1 2 3 4 5 6 7
42.- Soy capaz de comunicar de forma efectiva mis ideas la comunidad escolar.	1 2 3 4 5 6 7 a
43.- Cuento con el respeto de los demás	1 2 3 4 5 6 7
44.- Tengo en cuenta en mis actuaciones lo que es bueno para el centro por encima de mis ambiciones o necesidades personales	1 2 3 4 5 6 7
45.- Suelo ser optimista	1 2 3 4 5 6 7
46.- Puedo contar con el apoyo del profesorado cuando lo necesito	1 2 3 4 5 6 7
47.- Soy tenaz en las tareas o proyectos que empiezo hasta que se llevan a cabo	1 2 3 4 5 6 7

48.- Soy capaz de admitir que no se de todo o que no soy capaz de solucionar todo	1	2	3	4	5	6	7
49.- Tomo mi tiempo para discutir los problemas o proyectos con los demás aunque esté muy ocupado.	1	2	3	4	5	6	7
50.- Suelo estar a disposición de aquel que me necesita en cualquier momento	1	2	3	4	5	6	7
51.- Suelo comunicar con el ejemplo lo que pienso o lo que decido (Ejemplo: si hay que ser puntual, soy el primero,...)	1	2	3	4	5	6	7
52.- Tengo un sentido de la autoridad que considero adecuado	1	2	3	4	5	6	7
53.- Suelo ajustar mi liderazgo o modo de comportarme a las diversas situaciones y necesidades	1	2	3	4	5	6	7
54.- Estoy al tanto del proceso de aquellas actuaciones en las que he delegado, siempre en una actitud de apoyo	1	2	3	4	5	6	7
55.- Consigo que sea fácil admitir los errores por los demás	1	2	3	4	5	6	7
56.- Consigo que desarrollen todas sus posibilidades	1	2	3	4	5	6	7
57.- Consigo mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades personales del profesorado	1	2	3	4	5	6	7
58.- Soy capaz de escuchar	1	2	3	4	5	6	7
59.- Desarrollo un fuerte sentido de lealtad y compromiso	1	2	3	4	5	6	7
60.- He creado en los demás un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro	1	2	3	4	5	6	7
61.- Suelo elogiar cuando se hace un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7
62.- Logro que se entusiasmen con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
63.- Soy coherente en el modo de comportarme, no siendo caprichoso o impredecible	1	2	3	4	5	6	7
64.- Desarrollo un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado	1	2	3	4	5	6	7
65.- Procuero que se sientan orgullosos de trabajar conmigo	1	2	3	4	5	6	7
66.- Articulo con claridad aquellos objetivos criterios que tienen que conseguir	1	2	3	4	5	6	7 o
67.- Se puede decir que soy un líder para el equipo de profesores	1	2	3	4	5	6	7
68.- Soy creativo/a, planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro	1	2	3	4	5	6	7
69.- Logro excelentes resultados en general en el centro	1	2	3	4	5	6	7
70.- Estimulo al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	1	2	3	4	5	6	7

71.- Estoy deseando siempre discutir o confrontar mis decisiones con el profesorado, los padres, o personas que tengan que ver con mis decisiones	1	2	3	4	5	6	7
72.- Soy eficaz llevando a cabo en la práctica las decisiones	1	2	3	4	5	6	7
73.- Estoy preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad	1	2	3	4	5	6	7
74.- Soy respetado por mi cordura y buen criterio	1	2	3	4	5	6	7
75.- Dispongo de capacidad para negociar temas complejos	1	2	3	4	5	6	7
76.- Cuando analizo un problema o una situación, puedo moverme fácilmente de la globalidad al detalle y viceversa.	1	2	3	4	5	6	7
77.- Dispongo de buenas habilidades para la comunicación	1	2	3	4	5	6	7
78.- Hago que se sientan a gusto de trabajar conmigo	1	2	3	4	5	6	7
79.- Logro la confianza de los demás sobre todo por mi propia credibilidad	1	2	3	4	5	6	7
80.- Soy capaz de organizar y dominar mi tiempo de forma eficaz	1	2	3	4	5	6	7
81.- Mantengo el equilibrio en las reuniones entre las opiniones ciertas personas clave y los intereses del grupo	1	2	3	4	5	6	7 de
82.- Mantengo una relación adecuada con el Consejo Escolar con la Administración Educativa.	1	2	3	4	5	6	7 y
83.- Genero en los demás una lealtad hacia mi, ya que soy igualmente leal a los demás	1	2	3	4	5	6	7
84.- Tengo en cuenta principios morales o éticos antes de tomar decisiones	1	2	3	4	5	6	7
85.- Se puede decir que dispongo de carisma	1	2	3	4	5	6	7
86.- Muestro determinación para llevar las cosas a la practica	1	2	3	4	5	6	7
87.- Soy consciente de mis propias posibilidades y limitaciones	1	2	3	4	5	6	7
88.- Soy accesible a los diferentes miembros de la Comunidad Escolar	1	2	3	4	5	6	7
89.- Facilito que las cosas se hagan antes que imponerlas	1	2	3	4	5	6	7
90.- Soy tolerante con los errores o defectos de los demás	1	2	3	4	5	6	7
91.- Suelo tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales	1	2	3	4	5	6	7
92.- Soy sensible a las necesidades o aspiraciones de los demás	1	2	3	4	5	6	7
93.- Trato de valorar las ideas o acciones de los demás, procurando no acaparar todo el éxito de lo que se hace en el centro	1	2	3	4	5	6	7
94.- Puedo ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato	1	2	3	4	5	6	7
95.- Tengo muy claro que es lo que el centro debe conseguir y hacer	1	2	3	4	5	6	7
96.- Procuo que tanto la comunicación horizontal como la vertical en el centro funcione adecuadamente	1	2	3	4	5	6	7

97.- Desarrollo un sentido de orgullo de pertenecer al centro	1 2 3 4 5 6 7
98.- Soy capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento.	1 2 3 4 5 6 7 la
99.- Puedo hacer comprender temas complejos a diferentes audiencias (profesores, padres, alumnos...)	1 2 3 4 5 6 7
100.- Tanto los padres, los profesores, los alumnos, como la Administración piensan que soy competente en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
101.- Dispongo de puntos de vista amplios y tolerantes	1 2 3 4 5 6 7
102.- Trato de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los límites del tiempo disponible en cada caso	1 2 3 4 5 6 7
103.- Muestro habilidad para encajar y recuperarme rápidamente los contratiempos o reveses	1 2 3 4 5 6 7 de
104.- Demuestro un interés en los demás como persona	1 2 3 4 5 6 7
105.- Dispongo de gran capacidad de trabajo	1 2 3 4 5 6 7
106.- Estoy preparado/a para desarrollar la competencia de líder en el centro	1 2 3 4 5 6 7
107.- Suelo ser una persona cercana a la gente	1 2 3 4 5 6 7
108.- Suelo utilizar los errores para aprender y mejorar	1 2 3 4 5 6 7
109.- No proyecto sobre los demás los efectos de mi posible estrés	1 2 3 4 5 6 7
110.- Trato a los diferentes profesores del mismo modo, no hago distinciones por motivos personales o profesionales	1 2 3 4 5 6 7
111.- Me adapto fácilmente a los cambios	1 2 3 4 5 6 7
112.- He demostrado competencia en mi trabajo como director/a	1 2 3 4 5 6 7
113.- Consigo que el profesorado trabaje en equipo	1 2 3 4 5 6 7
114.- Consigo la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro	1 2 3 4 5 6 7
115.- Comprendo el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro	1 2 3 4 5 6 7
116.- Animo a proponer ideas, a ser creativo	1 2 3 4 5 6 7
116.- Afronto y trato los conflictos de forma profesional	1 2 3 4 5 6 7
117.- Identifico con claridad los puntos clave de las situaciones/problemas complejos.	1 2 3 4 5 6 7
119.- Mantengo un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad en el centro	1 2 3 4 5 6 7
120.- Me mantengo al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas del centro.	1 2 3 4 5 6 7
121.- Mi modo de dirigir no produce estrés al profesorado	1 2 3 4 5 6 7

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 122.- Motivo para hacer mas de lo que en principio<br>esperaban hacer                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 123.- Mi comportamiento hace que se sientan mas satisfechos<br>con su trabajo                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 124.- Suelo dirigir de tal modo que creo que están satisfechos/as<br>con mi labor como director/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |